

Title	ドラッガーの非営利組織マネジテント理論の再整理
Author(s)	古橋, 亮
Citation	聖学院大学総合研究所紀要, No.59, 2015.3 : 210-244
URL	http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/repos/modules/xoonips/detail.php?item_id=5467
Rights	



聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository and academic archiVE

ドラッカーの非営利組織マネジメント理論の再整理

古 橋 亮

はじめに

日本においては、阪神・淡路大震災後に非営利組織活動は勢いを増した。これを受け、以前より懸案であった任意の非営利組織などに法人格を認める特定非営利活動促進法が一九九八年三月に議員立法として制定された。このことにより、非営利組織活動は一層盛んになった。さらに、二〇一一年三月一日に発生した東日本大震災を機に、非営利組織への関心が再び高まっている。被災地においては、非営利組織は、行政にはできないスピードで、個別のニーズに即した活動を展開し、その活躍はメディアでも大きく取り上げられた。

このように現代の日本社会において一定の役割を担うようになった非営利組織であるが、その活動には課題も多く存在する。それらは大きく、内部環境の課題と、外部環境の課題、社会基盤の課題、の三つに分類されるが、本稿においては、内部環境の課題、つまりマネジメントに関する課題に焦点を絞る。マネジメントに関する課題こそ、非営利組織に従事する人々にとって、最も身近であり、最大の関心事であるためである。

第一章 研究の概要

第二節 研究の目的と方法

非営利組織のマネジメントに携わる人々は、いかに組織をマネジメントするかということに強い関心を持っている。しかし、非営利組織のマネジメントについて、実践的に、包括的に扱っている文献は決して多くない。このような現状を受け、本稿においては、アメリカの経営学者であり、非営利組織のマネジメントの重要性を最初に提唱したP・F・ドラッカーの非営利組織マネジメント理論（以下、単にドラッカー理論とする）を、より実務に即した形で再整理することを試みる。研究対象として、ドラッカーらによる『非営利組織の経営』（単著）、『非営利組織の「自己評価手法」』（編著）、『非営利組織の成果重視マネジメント——NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』（編著）^①を扱うものとする。

なぜ再整理か、詳細は後述するが、『非営利組織の経営』は、ドラッカーが非営利組織の経営について話したことの録音教材が基となっており、実際のマネジメントの流れに即してはいない。この点については、自己評価に関する二つの著作についても同じことがいえる。本研究の狙いは、これらの再整理を行うことで、実際のマネジメントにおいても、組織のマネジメントを分析する際においても、ドラッカー理論をより有効に用いることが可能になることを目指すところにある。

第二節 ドラッカー理論における非営利組織の定義

ドラッカーの著作の日本語訳においては、非営利組織、非営利機関、NPOとの語句が頻出するが、すべて同義として扱われている。そして、本稿においては、ドラッカー理論を扱うという性質上、その定義はドラッカーの定義に準ずる。彼は、自身の著作の中で、必ずしも非営利組織の定義を明確にしてい⁽²⁾ないが、彼が非営利組織として扱う事例に教会等も含まれることから、次に挙げる最も一般的なL・M・サラモンの定義より、「宗教団体でないこと」という定義を除外したもの、と解する。

- ① 正式に組織されていること
- ② 民間であること
- ③ 利益配分をしないこと
- ④ 自己統治
- ⑤ 自発的であること
- ⑥ 非宗教的であること
- ⑦ 非政治的であること

それぞれ、①正式に組織されていることとは、法人格の有無は問わないが、組織的な実態があることを意味する。そのため、その場限りの一時的な人々の集合体は、この定義に含まない。②民間であることとは、組織的に政府から離

れていることを指す。非営利組織はその基本構造において本質的に民間の組織であるということである。③利益分配をしないこととは、その組織の所有者あるいは理事に組織の活動の結果生まれた利益を還元しないことを意味する。④自己統治とは、自己管理する能力を有していること、外部の組織によってコントロールされていないことを意味する。⑤自発的であることとは、ある程度のボランティア性があることを意味する。⑥非宗教的であることは、宗教的礼拝や宗教的啓蒙の促進には基本的に関わらないことを指す。⑦非政治的であることは、選挙で選ばれる職の候補者を支援するようなことには関わらないことを指す。

これらのうち、特に注意しなければならないのは、③利益分配をしない、という項目、いわゆる利益非分配制原則である。この定義は、非営利組織の国際比較という目的の下、利潤非分配が明確な団体を非営利組織として免税対象とするアメリカの基準が中心となっており、協同組合や共済組合等の非営利目的組織（営利を主たる目的としない組織）が除かれることになる。そのため、「新しい社会経済システムを市民の参加や民主主義の観点から取り上げるとすれば、社会的経済概念でいう民主的意思決定こそ重要で、非分配制原則そのものは取るに足らないものということになる」⁽³⁾との批判も存在する。このような批判を鑑みると、③利益分配をしない、という項目は、必ずしも厳密に解釈する必要はなく、柔軟に解釈しうる。ドラッカー理論においても、この解釈の余地を積極的に否定する記述はみられない。

ドラッカー理論における非営利組織の定義について、以上の点を総括すると、

- ① 正式に組織されていること
- ② 民間であること
- ③ 利益分配をしないこと（※組織の実情に即して柔軟に解釈し得る）
- ④ 自己統治

⑤ 自発的であること

⑥ 非政治的であること

という六つの要素が挙げられる。本稿においては、この定義に則り、以下、ドラッカー理論の再整理を試みる。

第三節 『非営利組織の経営』の概要

『非営利組織の経営』においては、ドラッカーが、非営利組織のマネジメントに携わるものが重んじらるべきとする「使命」や、なすべきとする行動規範など、非営利組織のマネジメントのポイントが記されている。この背景には「非営利機関を企業や政府からはつきり分けているその使命や、非営利の仕事の『成果』」に注意を向けたマネジメントの手法はほとんどない。また、非営利機関のサービスのマーケティングに必要な戦略や、非営利機関の仕事のための資金の獲得に必要な戦略に注意を向けたものもない」とするドラッカーの問題意識があつた。現在に至り、非営利組織のマネジメントに関する論文も一定の蓄積がなされてきた。そして、この分野の書籍や論文の巻末には、しばしば『非営利組織の経営』が参考文献として掲載されている。

『非営利組織の経営』は、非営利組織のマネジメントに携わる人々からの、ドラッカーに対する強い要求に基づいて発刊された。そこに記されている内容は、初めはカセットテープに収められたものであつた。これには、非営利組織のマネジメントに携わる人々が、ドラッカーの英知を、彼の肉声で、通勤途中に聞くことができるというメリットがあつた。

このように、『非営利組織の経営』は、録音テープを基に書き起こされ、取りまとめられた。そのため、文中では口

語的な表現が多用され、筆者にあつては、本稿執筆に当たり『非営利組織の経営』を精読するうちに、ドラッカーから直接話を聞いているような錯覚に陥つたほどだ。いわゆる講義録に基づいた編纂というものは、読み手に、親しみやすさや臨場感を与えるものかもしれない。

しかし、このような編纂にはデメリットも存在する。一つは、講義録がベースであるがゆえに、論理的展開が見えにくいという点、そして、語句の定義を逐条的に明らかにすることに適さないため、論理性に欠けるとまでは言えないが解釈の幅の広いものになるというデメリットである。さらに、ドラッカーが『非営利組織の経営』の目的を「説教ではなく成功の事例を示すことによつてその手法を彼らに提示したい」とし、非営利組織のマネジメントに関する説教、いわば教科書的な記述を行っていないことも、用語の厳密な定義づけがされず、解釈の幅を広げている一因である。事実、『非営利組織の経営』に記されている非営利組織マネジメントのポイントは、用いる研究者の立場や性向によつて、様々な解釈がなされている。例えば、ミッションについて、島田恒によれば、次のようにいくつかの解釈が存在する。

ミッション (mission) とは、①自分の恣意を超えた次元の内容を帯びた任務を、②外部へ出ていつて達成する、という二本の意味を含んでいる。

われわれが定義する組織のミッションとは、人間の自由と社会の調和という根元法則にかかわるものであり、理念である。組織はそれを社会的責任の自覚において受け止めて、なすべき使命として組織行動において達成しようとするのである。

デイビッド・メイソンは、非営利組織のミッションを「特色ある目的 (purpose)」と規定し、ジェームズ・グラケットは、「どこに行くのか」を決めるべく、組織の目標とかかわらせている。ジョン・カーバーやロバート・アンドリンガ、テッド・アングストロムらも、ミッションとは組織の目的であり存在意義であ

る、それによつて社会がどう変わるのか、もしその組織が存在しないとすれば世界に何かかけるものが出てくるのか⁽⁵⁾が示されるものであるとしている。

そして、『非営利組織の経営』にまつわる学術上の課題は、用語の解釈という点だけではない。『非営利組織の経営』に記されるマネジメントのポイントを総括し、体系的に評価・批判を行っている研究は見受けられない。本稿においては、既に述べた通り、ドラッカーの非営利組織マネジメント理論を、その中心となる「使命」に関する部分と、プロジェクトマネジメントについて扱う部分に、それぞれ整理し、考察する。

第四節 自己評価手法の概要

(一)『非営利組織の「自己評価手法」』

第四節では、ドラッカー理論に基づいた非営利組織の自己評価手法について記された二著『非営利組織の「自己評価手法」』と『非営利組織の成果重視マネジメント』について扱う。ピーター・F・ドラッカー財団理事長フランシス・ヘッセルバイン（一九九三年当時）は、「この『自己評価手法』の開発とテストには、大勢のボランティアやスタッフ、そして数多くの組織が参加した。しかしその中核となるのはピーター・F・ドラッカーの経営哲学である」と述べており、ドラッカー理論の再整理に当たり、その一部として考慮しなければならない。ドラッカーによれば、この自己評価手法は、次のような背景の下に開発された。

われわれが、一九九〇年、「非営利組織のためのピーター・F・ドラッカー財団」の設立について公表し

たところ、多くの非営利組織から、私やフランセス・ヘッセルバインにそして理事会のメンバーたちに、次のような意見がよせられた。

「自分たちが何をし、なぜそうしているのか、またどのように行うのか、ということについて考えるための手段こそ、私たちにとつて最も重要なマネジメント手法なのです。大きな、全国規模の非営利組織ならばそれも可能でしょう。しかしながら、私たちのような、例えば、虐待に苦しむ女性のための避難所のような小さな組織には、コンサルタントを雇わずに、自分たちを動機づけ、刺激できるような何かが必要なのです」

この一年間、われわれは、「自己評価手法」を開発し、試験を繰り返してきた。非営利機関に働く、私の友人たちとも試験してみた。

「自己評価手法」の中で最も重要な点は、その中で問いかけられている質問である。この質問に対する答えが重要なのである。活動が必要とするからこそ答えが必要なのである。しかし最も重要なのはこうした質問を問いかける行為そのものである。⁽⁷⁾

また、ドラッカーは本書の性質を、「『ドラッカー財団の自己評価手法』は、組織の自己評価プロセスを示すものであつて、プログラム評価や個々人の業績評価プロセスを示すものではない」とする一方で、「この『自己評価手法』は、組織の実情にに応じて最も適切な方法で使えるように工夫がこらしてある。最善の方法などというものはないのだから、個々に利用方法を見つけてほしい」⁽⁹⁾とし、掲載事例においても、「自己評価手法」は、個々の戦略策定のために用いられている。さらに、

「優れた成果を上げるべきだ、といいますが、優れた成果かどうかはどうやって判断するのですか？」
一九九〇年秋、ドラッカー財団が設立されて間もないころ、これがわれわれの受けた最も切実な質問であった。

われわれの回答がこの「自己評価手法」である。⁽¹⁰⁾

と述べている。これらの記述からは、「自己評価手法」の主たる評価対象が非営利組織の組織全体であることは読み取れる。しかし、どのように優れた成果か否かを判断するか、という問いの答えが「自己評価手法」であるならば、プログラム評価も可能であるべきであり、「プログラム評価や個々人の業績評価プロセスを示すものではない」とするところとの整合性が示されるべきところである。

このように、「自己評価手法」の適応の範囲と方法は、『非営利組織の「自己評価手法」』において明らかにされているとは言い難く、この点については、「評価の考え方は米国独特のもので、日本にはあわない、本書で用いられている言葉が抽象的かつ難解であるためにこの手法の使い方がわからない」⁽¹¹⁾との批判もある。

さらに、「短期間のうちに終わることが可能である」⁽¹²⁾とあるが、目安の所要時間等は明記されておらず、なおかつ手順が複雑であるため、短時間のうちに終わることが可能であるというのは、テスト段階においてはそうであつたかもしれないが、少なくとも一概に言い切れるものではない。

もちろん、これらの点について、続く『非営利組織の成果重視マネジメント』において明らかにされていれば、自己評価二書をもって、自己評価手法として完成されたといえるだろう。このような推定に基づいて、続いて『非営利組織の成果重視マネジメント』について検討する。

(二)『非営利組織の成果重視マネジメント——NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』

『非営利組織の成果重視マネジメント——NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』は、『非営利組織の「自己評価手法」』の実践と、それに基づくフィードバックを受けて出版された。先の自己評価手法にさらに改善を加えたものとなっている。

「自己評価手法の応用範囲は広く、その活用方法はフレキシブルである。ある利用者は、再考と改善の生きたプロセスであると評した。自己評価手法は、政府、企業、非営利組織の三つのセクターで活用することができる。また、手法の一部を計画立案の訓練用に活用することもできる⁽¹³⁾」とされ、その適応範囲の広さが強調されている。さらに本書には、自己評価手法の日本における適応事例とされるものも掲載されており、自己評価手法の適応範囲の拡大を目指したものと見える。しかし、残念なことに、先に『非営利組織の「自己評価手法」』の問題点として挙げた適応範囲の不明確さが明らかにされていないのである。

さらに、自己評価の手順と、それに割かねばならない時間についても、自己評価に関する質問の内容が精査され、改善が加えられているものの、次に示すように簡素とは言い難い。例えば、「自己評価作業は数週間のうちに完了するだろう。組織を総合的に自己評価する場合には、数カ月を要することもある⁽¹⁴⁾」、あるいは、「自己評価は、その作業を損なわない範囲でできるだけ短い時間で終了させることが望ましい。しかし、組織全体で参加する自己評価の場合、遅滞なく進行させても三〜四カ月は必要で、一年かかる場合も珍しくない。現実的な範囲内であるべく短いスケジュールを設定し、それにあわせて進行させるのが最も望ましく、そうでないと途中で関心を失ったり、真剣に取り組まなくなる恐れがある⁽¹⁵⁾」とある。したがって、そもそも、自己評価にそれだけの時間を割ける組織でなければ実施できないということになる。

加えて、日本における適応事例とされているものについても、果たして事例として相応しいものか否か、という点に疑問が残る。適応事例「とされているもの」としたのはそのためである。すなわち、次に示すように、事例の選定基準が予定調和的であり、かつ、実際には外部評価、しかも、調査対象から得た情報について、事後に質問項目にあてはめた分析がなされている。

日本の事例掲載を提案するにあたって一抹の不安は残っていた。それは、ドラッカー氏の自己評価手法に耐えうるだけの事例が日本の非営利セクターに存在しているかという懸念である。しかし、ドラッカー氏の質問はかなり普遍的である。日々変化し成長している組織であれば、内部・外部の環境の変化に対応し、その過程において意識的にあるいは無意識にドラッカー氏の質問に対応するような行動をとっているだろうと予想した。

そこで日本のNPO界に詳しい早瀬昇氏（大阪ボランティア協会・事務局長）のアドバイスをいただきながら、大きな変化や改革を経験したNPOをあげてみることにした。それらと、自己評価手法のなかの各質問とを比較し、最も一致していそうなNPOを選択した。質問は使命、顧客、顧客の価値、成果、計画の五つに関するものであるが、あえて計画を省き、四つの質問に焦点をあてることにした。計画については本書の説明だけでは十分ではないと考えたからである。すなわち、事業の企画立案には、戦略論やロジカルフレームワークなどの手法や技術論があり、本書で記されている者に加え、これらの技術論をマスターする必要があると思われる。

若手研究者を中心にチームを組み、一人一事例を担当することにした。各人が現場に赴き、事業の担当者と直接面接することによって、可能な限り生の声を集めるように努力した。そして、取材した内容を自己評

価の質問に沿って分析していったのである。⁽¹⁶⁾

これは、アメリカにおける適応事例において、組織の運営上なんらかの課題に直面した際に、組織内部の人物によって、文字通りの自己評価が行われているものとはその性質が大きく異なる。よって、事例として同列に扱うことを疑問視せざるを得ない。

このように、自己評価手法の日本における適応事例とされるケースは、事例として適切であるとは言い難い。その理由は、すでに述べた適応方法の問題以外に、自己評価手法それ自体に、方法の煩雑性という欠点があるためだ、と筆者は考える。それ故に、より実践への導入が容易な形で再整理が必要なのである。

第二章 ドラッカー理論における「使命」

第一節 使命とは

ドラッカー理論は、使命 (mission) を中心に据えたマネジメント理論である。『非営利組織の経営』においては、使命の重要性が繰り返し説かれている。彼は、使命こそが「非営利機関を企業や政府からはつきり分けている」⁽¹⁷⁾ものであるとし、マネジメントの随所で使命を確認し、組織が現在行っていることが使命の実現につながるものであるか否か、問い直すことを奨励している。

使命とは、永遠に変わらないものか、それとも、必要に応じて変わるものか、使命の意味を明確にするためには、こ

の問いに答える必要がある。使命は、原文で mission と表記されているが、そもそも mission の語源は、キリスト教を伝道するための会員を派遣することに由来している。さらに、ドラッカー思想はカトリシズムに依拠しているとする高橋公夫らの考察も存在する。

一説によると、ドラッカーはカトリックの洗礼を受けており、「彼の世界観の形成にとってカトリシズムが重要な役割を果たしている」⁽¹⁸⁾とされている。また、増田正勝⁽¹⁸⁾によると、当時のドイツにおいては「社会カトリシズム」が政治的には中央党を中心にワイマル社会の社会改良を主張しており、また経営分野ではレヒターペ、ブリーフスといった人々によって経営社会学あるいは経営社会政策論として展開されたという。

このような論陣を張った多くの人々は、ナチスの政権樹立とともに海外へと亡命していったのであり、ドラッカーもまたこれらの一群のカトリシズムに依拠する思想家の一人ではなかったかと考えられるのである。⁽²⁰⁾

確かに、ドラッカーがカトリシズムの影響を受けていることは否定し得ない。これは、彼が使命について、「使命は永遠であり、神によって授けられたものかもしれない」⁽²¹⁾と述べていることから読み取れる。しかし、彼が非営利組織のマネジメント理論において用いる使命という概念は、必ずしも、この「神によって授けられた」「永遠の」ものに限られたものではないことに注意しなければならない。むしろ、ドラッカーは、使命を、自ら設定するもの、必要に応じて変化するものとして論じている場合が多い。例えば、ドラッカーは、「使命なるものは、十分に考え抜かれるべきものであり、変化していくべきものである」⁽²²⁾とも述べている。したがって、ドラッカーのいう使命とは、その用いられる場面によって二つの異なる意味があることに注意しなければならない。一つは、「神から授けられた永遠なる使命」で

あり、もう一つは「自らが定める変更しうる使命」である。これを受け、筆者は、前者を「神から授けられた使命」、後者を「自らが定める使命」と分別する。以下、ドラッカーが主に「自らの定める使命」について論じていることを受け、特に断りのない限り、この「自ら定める使命」を単に「使命」としている。

第二節 「使命」の設定

以上、ドラッカーのいう使命について、「神から授けられた使命」と「自らが定める使命」を区別した。そして、この、「自らが定める使命」の設定こそ、ドラッカー理論に基づくマネジメントのスタート地点である。

ドラッカー曰く、「まず取り上げなければならないのは、いかなる使命を非営利機関は果たしうるか、いかなる使命を果たしえないか、そして、その使命をどのように定めるかという問題⁽²³⁾」であり、この、組織が果たすべき使命を定めることが、「非営利機関のリーダーが真先になすべき」ことである⁽²⁴⁾。この、「自ら定める使命」は、非営利組織においてリーダーシップよりも重要なことだと、ドラッカーは論じている。

では、「使命」はどのようなものか。これについての最も適切な答えは、ドラッカーが聖ヨゼフ健康システムの副理事長ロクサンヌ・スピッツアー・レーマン（対談当時）との対談において述べた次の言葉に表されているといえよう。すなわち、「自分たちは、本当に、何のためにここに存在するのか⁽²⁵⁾」ということである。

「使命」は、どのように設定することが望ましいのであろうか。ドラッカーによれば、「使命の表現は、それに基づいて現実动起来ものでなければならぬ。そうでなければ、単なるよき意図の表明に終わってしまう。使命の表現は、その機関が現実何をしてしようとしているのかに焦点を絞つたものでなければならず、その組織の一人一人が、目標を達成するために自分が貢献すべきことはこれだ、といえるようなものでなければならない⁽²⁶⁾」。

「使命」を、それに基づいて現実にも動けるものにするためには、三つの重要な要素が「使命」に反映されていることが重要である。それは、機会、卓越性、そして、提供するサービスに対する信念である。これらを明確にするためには、ドラッカーによる次の問いに答えることが近道である。すなわち、

第一に問うべきは、機会は何か、ニーズは何かである。

第二に問うべきは、それはわれわれ向きの機会かである。われわれならば良い仕事ができるかである。われわれは卓越しているか、われわれの強みに合っているかである。

第三に問うべきは、心底価値を信じているかである。⁽²⁷⁾

これらの質問に答えることが重要である。第三に問うべきことの「心底価値を信じているか」については、これは、非営利組織が提供するサービスの価値を信じられるか、つまり信念を持つているか、ということである。これらを問うことにより、非営利組織は機会・卓越性・信念を「使命」に反映することができる。これら三つの要素が「使命」に反映されてこそ、非営利組織は適切な行動が起こせるのである。

第三節 「使命」の悪例

つづいて、ドラッカーが例示している「使命」について確認する。彼は、二つの医療系非営利組織の「使命」を、それぞれ悪例・好例として挙げている。ドラッカーは、使命については機会・卓越性・サービスに対する信念が反映されていなければならないとしているが、残念ながらこれらの例について、三つの要素の有無が検討されていないため、そ

れぞれ筆者の考察を述べる。

まず、「使命」の悪例として、多くの病院が掲げている「健康を守る」という「使命」を挙げている。なぜ、これが悪い例なのか、ドラッカーは次のように指摘する。

私の知っている病院のほとんどが、「健康を守ることが使命である」と謳っている。しかし、これは間違っている。病院は健康を扱うところではない。病気を扱うところである。煙草を吸わず、酒を飲みすぎず、早めに就寝し、体重に気をつけるなどというのは、個々人がやるべきことである。健康を守ることに失敗して、はじめて病院が出てくる。この使命のもつともまざりのは、「健康を守るのが使命である」というところで、では病院は何をすべきなのか、どのような行為をすればいいのか、誰にもわからないからである。⁽²⁸⁾

この、病院における「健康を守る」という使命について、先ほどの機会・卓越性・信念という点から考察する。まず、病院における機会は何か、それは、そこに訪れる多くの人がすでに何らかの病や怪我によつて不調を感じていることである。健康な人が病院を訪れるのは、入院患者の見舞いか、せいぜい、定期健診のときくらいであろう。したがつて、病院における「健康を守る」という使命は、機会を反映しているとは言い難い。

さらに、卓越性についてはどうか、これは、個々の病院の实情によつて異なるが、仮に、世界中から優秀な外科医が集まっていようと、入院環境が整っていようと、それはやはり、病人や怪我人に適切に向き合うための能力であり、「健康を守る」ためのものではない。仮にこれが産婦人科医において「母子の健康を守る」というのであれば、一般の病院が同じ使命を掲げるよりは適切かもしれない。あるいは、近年、生活習慣病予防外来や、予防接種外来等々、予防

に特化した部門を置く病院も存在する。そのような病院でもない限り、病院の卓越性は、「健康を守る」ところには存在しないのである。

つづいて、信念についてはどうか。おそらく、多くの病院に、そして病院関係者は、自らが提供する医療サービスについて、その価値を信じている。しかしそれは、「健康を守る」サービスではない。病院が提供するサービスは、病人や怪我人に対して適切な医療を施すことであり、病院が信じる価値もそこにある。

第四節 「使命」の好例

そして、非営利組織の掲げる「使命」の良い例として挙げられているのが、ドラッカー自身がその策定に携わったある救急治療室の「使命」である。それは、救急治療室に来院患者を「安心させる」という使命である。その理由をドラッカーは次のように述べている。

この「安心させる」という使命を実行するということは、患者は誰でも必ず一分以内に、しかるべき医者の診察を受けられるということを意味する。これこそが使命であり、目標である。あとは実行に移すだけである。直ちに集中治療を行う必要のある患者もいれば、いろいろな検査をしなければならない患者もいる。しかし、「家に帰りアスピリンを一錠飲んでお休みなさい。何も心配することはない。症状が続くようなら、明日、内科の専門医の診察を受けなさい」というだけで良い患者もいるのである。ただし、最も大事なことは、必ず患者を診ること、それも、直ちに診ることである。これしか、患者を安心させることはできない。⁽²⁹⁾

この、ある救急治療室における、「安心させる」という使命について、先ほどと同様に、機会・卓越性・信念という観点から考察する。まず、機会については、救急治療室に来る人々は、本当に緊急を要する容体にある人と、本人は不調を訴えているが、実際の病気や怪我の程度は軽い人に分別できる。医者の目から見て急を要するか否かを問わず、双方にいえることは、どちらも大きな不安を持って救急治療室を訪れているという点である。これが、機会であり、ニーズである。

そして、救急治療室の卓越性とは、医学的な知識、処置の迅速さ、適切さ等である。これこそが救急治療室が持つ能力である。

最後に信念について、救急治療室のスタッフは、訪れるすべての人々に対して、ゆっくり丁寧に対応し、時間をかけるわけにはいかない。本当に重篤な患者を助けられない恐れがあるからである。しかし、一概にすべての救急治療室がそうではないかもしれないが、ドラッカーが携わった事例においては、急を要する患者も、そうでない患者も同様に「安心させる」という点については信念を持っていたのである。

このように、救急治療室の事例においては、機会・卓越性・信念が、患者を「安心させる」という使命に反映されていた。それ故に、「使命」に基づいた行動がなされたのである。

これらの例からわかるように、使命に三つの要素、すなわち、機会・卓越性・信念が反映されていることが重要である。これによって非営利組織は成果を生むことができるのである。

第五節 小括

ドラッカー理論の根本は、「使命」にある。「使命があるからこそ、明確な目標に向かって進むことができる」⁽³⁰⁾なのであ

る。非営利組織の運営においても、個々の事業においても、それらの組織活動の中で、繰り返し「使命」を確認することが推奨される。非営利組織において、その活動の個別の目標は変わる、しかし、「使命自体は長く続くものである。少なくともわれわれが見てくる将来の長きにわたるものである」⁽³¹⁾。この、長期的な「使命」に基づいた計画こそが、非営利組織が成果を上げるために有効だ、とドラッカーはいう。そして、救急治療室がそうであったように、「使命を認識することこそが、非営利機関に計り知れない強みをもたらす」⁽³²⁾のである。

第三章 プロジェクトマネジメント

第三章では、ドラッカー理論におけるプロジェクトマネジメントについて論じる。ドラッカーは、プロジェクトマネジメントという語を直接用いてはいないが、その記述の内容において、彼がプロジェクトマネジメントについて論じていると解釈される点をここで扱う。ドラッカーは、プロジェクトマネジメントについて、「戦略」という言葉を用いながら、その方途を示している

戦略とは何か、ドラッカーは次のように述べている。「『顧客』、すなわち非営利組織がサービスを提供するために存在するコミュニティに対し、現実にかくにそのサービスをとどけるかということである。いかにマーケティングするか、サービスを提供するために必要とする資金をいかに入手するか、ということである」⁽³³⁾。何故、戦略が重要なのか、ドラッカーは次のように述べている。

よき意図があつても山を動かすことはできない、という格言がある。山を動かすのはブルドーザーであ

る。非営利機関であれば、使命と計画があつたとしても、それだけでは、まだよき意図があるというだけである。戦略がブルドーザーに当たる。戦略が、したいことを実現してくれる。非営利機関の場合、とくに戦略が重要である。聖アウグスティヌスは、奇跡を求める人は祈り、成果を求める人は働くといった。成果を求めて働くようにもつていつてくれるものが、戦略である。戦略が、意図を行動に変え、単なる多忙を仕事に変える。そして、戦略が、所期の成果を得るために、どのような資源と人材が必要かを明らかにしてくれるのである。⁽³⁴⁾

ドラッカーのいうプロジェクトマネジメントの手順は、以下の通りである。これは、『非営利組織の経営』におけるドラッカーの記述から、筆者が書き起こしたものである。

- ① 目標の設定
- ② 特定の顧客、特定の市場に従つて特定の成果、特定のターゲットに目標を転化
- ③ ターゲットとしたそれぞれのグループごとにマーケティングの計画を立てる
- ④ コミュニケーションとトレーニング
- ⑤ 兵站を整える
- ⑥ いつまでの成果を達成すべきか⁽³⁵⁾

これらの手順を、より戦略の流れを意識した形で言い換えるならば、次のようになる。

- ① 目標の設定
- ② セグメンテーションの実施
- ③ セグメントごとのマーケティング計画の策定
- ④ コミュニケーションとトレーニングの実施
- ⑤ 兵站の確保
- ⑥ デッドラインの設定

以下、これらの手順に則って、ドラッカーが重要視している点に触れる。ひとつ注意すべき点として、ドラッカーは、兵站（人材を含む）の確保の前に、コミュニケーションとトレーニングを置いている。しかし、実際の事業の流れを考えると、人材を確保した後でなければコミュニケーションとトレーニングは行えない。残念ながら、ドラッカーはこの前後関係の解釈に関して明らかにしておらず、ここではドラッカーの記述に従って論じる。

第一節 目標及び評価尺度の設定

プロジェクトマネジメントは、目標を設定することから始まる。しかし、非営利組織の目標設定は、企業の目標設定と比べて困難な面がある。なぜなら、非営利組織の場合は、企業のそれと比べて、評価の尺度がわかりにくいためである。ドラッカーの例を借りれば、「たとえば、精神科クリニックの場合、戦略の有効性、すなわち、去年より今年の方が『よりよく』やったということをどのように判断すべきだろうか⁽³⁶⁾」ということである。この問いに対するドラッカーの答えは、質的な目標を定めることである。つまり、目指すところの性質によって「量的に計ることはできなくても、

質的に評価し、判定できるように目標を設定することはできる」⁽³⁷⁾のである。ドラッカーは、この質的尺度とはどのようなものか、そしてその重要性を次のように述べている。

いかに成果をあげている研究所であつても、研究成果について、前もって量的に示すことはできない。しかし、三年ごとに、「この三年間に何か変化をもたらすことに貢献したか」と振り返り、「これからどのような貢献をすることを計画するか」を考えることはできる。これが質的尺度というものである。この質的尺度も、量的尺度と同様に重要なものである。むしろ、質的な目標を先に決めるべきだといいたい。質の伴わない量的拡大は、最悪であり、完全な失敗でしかない。⁽³⁸⁾

ドラッカーは、目標設定に際して、「意見が分かれるであろうからという理由で目標を明確化することを避けてはならない」⁽³⁹⁾としている。つまり、「戦略の実施に関しては、妥協しなければならない場面が必ずある。しかし、目標については、妥協してはならない。日和見的な態度をとってはならず、二兎を追うようなことをしてはならない」⁽⁴⁰⁾のである。

目標については、「長期目標と短期目標のバランス」⁽⁴¹⁾も、重要な問題である。これらのうち、ドラッカーは特に、長期的な目標の重要性とその理由を、次のように述べている。「非営利機関のトップにとって最初の、しかも最も難しい仕事は、その非営利機関の長期目標は何であるかということについて、関係者全員の同意を得ることである。こうした多種多様の関係者を統合するには、長期的な目標を中心とするしかないからである」⁽⁴²⁾。さらに、「あらゆる種類の関係者のビジョンを長期的な目標に統合しない限り、いずれ、支持も、信頼も、尊敬も失つてしまう」⁽⁴³⁾としている。この点については、米労働総同盟米教育連合会会長アルバート・シャンカー（対談当時）も「短期的な目標ではなく長期的

な目標を追及しているところは、短期的な目標も実現させられる⁽⁴⁴⁾」としている。

このようにドラッカーは、プロジェクトマネジメントの第一段階である目標設定について、質的尺度の重要性と、長期目標の重要性を説いている。筆者としては、質的尺度のみならず、量的尺度の導入も重要であると考ええる。量的尺度の重要性に関しては、ドラッカーは明文的には述べていないものの、ドラッカーが対談している非営利組織のリーダーらも、自らの非営利組織の成果を、可能な限り量的に測定するように努めている。以上、非営利組織における目標設定について論じてきたが、ここで最も大切なことは、「基本的な長期目標から目を離すな⁽⁴⁵⁾」ということである。そして、非営利組織の活動の成果は、このようにして策定された目標に基づいて評価される。

第二節 セグメンテーションの実施

目標設定の後に非営利組織が取り組むべきことは、市場のセグメンテーションである。ドラッカーは、セグメンテーションについて、公共図書館の例を挙げて次のように説明している。

公共図書館であれば、顧客には成人がいる。若者がいる。入学前の子供がいる。そして学校がある。これらの層を、それぞれ別個の市場としてとらえる。もちろん、いずれも同じ図書館という建物のなかにおいて、同じサービスを受け、多くの図書を共用している。しかし彼らは、それぞれ、別個に扱われるべき顧客である⁽⁴⁶⁾。

セグメンテーションにおいて重要なことは、ドラッカーが、ある病院の管理者たちの言葉をかりた次の一節に現され

ているといつてよい。つまり、「市場、ここでは市場と呼ぶが、市場つまり最終的な受益者、顧客をよく観察せよ」ということである。市場を観察することによって、非営利組織がターゲットとする受益者に対し、正確なセグメンテーションを行えるのである。ドラッカーは、『非営利組織の経営』の中で、成功している非営利組織のセグメンテーションを二つ挙げている。とある教会の聖職者は、

信徒を五つのセグメントに分けてそれぞれに力を注げば、どのように愚かな聖職者でも、五年から七年あれば、大きな教会をつくることができる。青少年向け、独身向け、既婚者向け、寝たきりの人向け、それに年配者向けに分ければいい。あとは一所懸命働くだけだ（中略）。もちろん、この五つの層のそれぞれについて、どのような目標を定めるかは、コミュニティの事情によってかわってくる。⁽⁴⁸⁾

としている。そして、米国心臓協会においては、「年齢や所得、近郊か、それとも田舎かといったことで区分された四一の市場から、一つ一つの市場を見て」⁽⁴⁹⁾いく。

このように、セグメンテーションに際しては、最終的な受益者、顧客をよく観察することが重要である。この観察に基づき、セグメンテーションを行うことで、的確なマーケティングにつなげることができるのである。

第三節 セグメントごとのマーケティング計画の策定

セグメンテーションの後、必要となるのがマーケティング計画の策定である。第三節においては、ドラッカー理論におけるマーケティングについて論じる。

ドラッカーは「顧客と自分たちの使命とを一体化させるためのマーケティングの戦略が必要になる」⁽⁵⁰⁾と述べているように、非営利組織の活動の受益者を「顧客」として捉えている。これはきわめて営利企業の表現といえるが、筆者はこれを、非営利組織が受益者に対してサービスを提供することの責任を表していると解釈している。この顧客に対して、どのように向き合うべきか、非営利組織のマーケティングにおいてドラッカーは二つの原則を示している。一つ目の原則は、「成果を得られそうもない分野に、手持ちの限られた資源を投入するべきではない。これは、効果的なマーケティングを行うに当たってまず守るべき原則である」⁽⁵¹⁾。つまり、「自分たちがとくに優れた能力を有する分野だけに、集中すること」⁽⁵²⁾が重要なのである。そして、二つ目の原則は、「顧客を知れ」⁽⁵³⁾ということである。異なったニーズを持つ顧客に、「同じメッセージをもつて働きかけてはならない」⁽⁵⁴⁾。それぞれの顧客のニーズに対応することである。それも、自分たちの立場でニーズを解釈して仮説を立てるのではなく、組織が消費者の立場に立つことが重要である。したがって、『顧客にとって何がよいことかはわかっている』などとはいうべきではない。そうではなく、『顧客にとって価値のあるものは何か、どうやったら自分はその価値に迫ることができるか』を考えなければならない⁽⁵⁵⁾。そして、ドラッカーは、このような非営利組織においては、「顧客と何らかのかかわりをもつ人であれば、すべてマーケティングに参加すべき」⁽⁵⁶⁾だとしている。

第四節 コミュニケーションとトレーニングの実施

ドラッカーは、マーケティングを終えた後、次に必要になるものを、コミュニケーションとトレーニングであるとしている。このコミュニケーションとトレーニングについて、彼は次のように論じている。

次に必要とされるのがコミュニケーション、しかもきわめて多くのコミュニケーションであり、そしてトレーニングである。そしてここでも「誰が、何を、いつ、どのような成果を求めて行なうべきか」、「どのような道具が必要か」、「どのような言葉を使うか」が問題になる。ある聖職者が、信徒のグループに対し、目標や使命について話をするときに、二五年前の神学校時代の言葉を使っているというのを聞いたことがある。しかし、仕事をしてくれるのは、世俗のボランティアの人々であり、神学用語など聞いたこともないはずである。あるいはまた、病院の管理者が使う「実行」、「達成」、「計画」といった用語は、身体の筋肉の専門家である理学療法士にとっては、馴染みのない言葉であるにちがいない。誰がどの仕事を引き受けるべきか、どういう形で表せば彼らがそれを理解し、「自分の」仕事としてくれるかを考えなければならない。⁽⁵⁷⁾

さらに、ドラッカーは、非営利組織においては「トレーニングは専任のスタッフよりも、むしろボランティアの人々に対して行う方が、ずっと大事である。特に、ボランティアが、顧客や大衆との接点になっているような組織においてはこのことがいえる」とする。⁽⁵⁸⁾

つまり、非営利組織において重要な役割を担うボランティアの一人一人が、組織の「使命」を理解し、補助者としてではなく「無給のスタッフ」として参加することが望ましい。そのためには、コミュニケーションとトレーニング、それも彼らの立場に立ったコミュニケーションとトレーニングが重要となるのである。

第五節 兵站の確保

兵站、つまり資源の確保については、当然必要であるものの、見落としがちなものである。資源とは、一般的にヒ

ト・モノ・金であるが、ドラッカーがこれらの資源のうち特に重きを置くヒトの確保、特にボランティアの確保について言及する。

ドラッカーは、フランシス・ヘッセルバインとの対話の中で、ヘッセルバインの取り組みを評価し、それを「報酬ではなく仕事に満足感を見出すプロのボランティアの獲得という問題に対処するうえでの秘訣⁽⁵⁹⁾」としている。その秘訣とは、ヘッセルバインが述べる次のような取り組みである。

ニューヨークのオフィスに座ったままで、各地のボランティアを募集することはできません。それができるのは、それぞれのコミュニティにおいてこの使命の重要性を本当に信じている人々、若い女の子の幸せを本当に願っている人々、ボランティアをやってくれそうな人々、そういう人々の所へ出掛けていって直接話ができるという人々だけです。私たちの三三五のガールスカウト支部は、この点ですばらしい仕事をしてきたと思います。⁽⁶⁰⁾

ボランティア獲得の方法について、現在においては、ICT (Information and Communication Technology) の発達に伴い、ホームページやSNS (Social Networking Service) 等⁽⁶¹⁾でボランティアの募集を呼びかける手段も一般的である。しかし、ここに記されているように、信念を持ち、ボランティアの募集のために足を運ぶことができる人物を登用することこそ、ボランティアの質を確保する観点からも、最も有効なボランティア確保の手段である。

第六節 デッドラインの設定

最後に、デッドラインの設定については、ドラッカーは多くは言及していないものの、要点を次のように述べている。

最後に考えるべきは、いつまでに成果を達成すべきかということである。あまりせいてはいけない。しかし、予定通りに成果が表れそうかどうかは、わかるようにしておかなければならない。どのようなフィードバックが必要かを考えておかなければならない。きわめて重要な分野で予定より遅れているかどうかを知るためには、どのように成果の達成状況を測定していくべきかを知らなければならぬ。スピードを速めることが不可能ならば、規模の縮小を図らなければならぬであろう（中略）。逆に、予定よりも早く進んでいるときは、さらにスピードを速める好機ととらえるべきであろうか。それとも、危うく予定の軌道を外れそうになっている徴候なのであろうか。フィードバックが必要であり、要所要所の点検が必要である⁽⁶¹⁾。

このように、デッドラインの設定は、単に期限を定めるだけでなく、それに基づいて活動の進捗を確認し、取り組みのスピードを調整するための基準である。

第七節 小括

これまで述べてきた通り、ドラッカーが想定する非営利組織のプロジェクトマネジメントの流れは、目標設定に始まり、セグメンテーション、セグメントごとのマーケティング、コミュニケーションとトレーニングの実施、兵站の確保、最後にデッドラインの設定という構成をとる。ドラッカーは、「戦略が、意図を行動に変え、単なる多忙を仕事に変える⁽⁶²⁾」とする。非営利組織の使命を、行動に、成果に結びつけるために戦略が必要なのである。最後に、ドラッカーは、戦略が行動中心であることを次のように強調している。

かつて、私は「戦略」という用語が好きにならなかった。あまりにも軍事的色彩が濃いと思った。しかし、しだいに私の考えは変わった。企業でも非営利機関でも、計画というだけでは、知的な遊びに終わっていることが多いことに気づいたからである。きれいに綴じた計画書を棚に積み、放置したままにしている。皆が、計画はつくったとして、有意義なことをした気になっている。しかし、計画は実際の行動に移されない限り、何もしたことはない。それに比べ、戦略は、行動中心である。こうしたことから、私はやむなく戦略という用語を受け入れることにした。戦略という用語であれば、たんに、期待するものではなく、働くためのものだということがはつきりしているからである。⁽⁶³⁾

非営利組織においては、組織全体のマネジメントは、もちろん重要である。そして、同様に、プロジェクトマネジメントとその他の戦略も重要なのである。

おわりに

ドラッカーの非営利組織のマネジメント理論においては、講演録等を基に編纂されていることに起因し、用いられている語句の定義のあいまいさや、論理展開の不明確が見られる。本稿においては、これらの点を可能な限り明らかにし、より実務への導入が容易な形へと再整理を行った。

ドラッカーの非営利組織マネジメント理論の中心は、非営利組織を取り巻く機会とニーズ、組織の強み、信念という三つの要素を反映した「使命」にある。『非営利組織の経営』の発刊から二〇年以上経つが、現在においても、ドラッカーによる「使命」を中心とするマネジメント理論は、非営利組織の抱えるマネジメントの課題に対して鋭く切り込み、その解決の方途を示すものである。『非営利組織の経営』執筆当時、ドラッカーは、「使命」こそ、非営利組織と営利組織とはつきりと分けるものだとした。しかし、現代においてはこの「使命」の価値が営利組織でも注目され、経営に取り入れられている。このような流れは、ドラッカーが、「使命」に基づく経営を、「会社がNPOから学ぶべき第一の点⁶⁴」とした示唆の有意性の証明ともいえる。

本稿においては、ドラッカーの非営利組織マネジメント理論について扱ったが、無論、ドラッカー理論のみによって、非営利組織を取り巻く問題がすべて解決するものではない。非営利組織を取り巻く問題は、マネジメントをはじめとする組織内部の問題のみならず、非営利組織をとりまく法整備の問題等多岐にわたる。これらの点について、今後、実務と研究、双方の蓄積が望まれる。

注

- (1) 今回は、それぞれ参考文献記載の訳本を参照した。『非営利組織の経営』については、二つの訳が存在し、必要に応じて双方を参照、表現が著しく異なる点については、原点を参照している。それぞれ、注では、『非営利組織の経営』を「ドロッカー」、一九九一年訳「『ドロッカー、二〇〇七年訳』、『非営利組織の「自己評価手法」』を「ドロッカー他、一九九五年」、『非営利組織の参加型マネジメント』を「ドロッカー他、二〇〇〇年」と表記する。
- (2) サラモン、二一―二四頁における記述を基に筆者が箇条書きの形に整理した。
- (3) 川口清史「非営利・協同組織の日本の文脈からの定義と概念化」『福祉社会と非営利協同セクター』第一部第二章、三〇頁。
- (4) ドロッカー、一九九一年訳、序文、一四頁。
- (5) 島田恒、二〇〇三年、六三―六四頁。
- (6) ドロッカー他、一九九五年、八頁。
- (7) 同、二五頁。
- (8) 同、七頁。
- (9) 同上。
- (10) 同上。
- (11) ドロッカー他、二〇〇〇年、一二七頁。
- (12) ドロッカー他、一九九五年、二九頁。
- (13) ドロッカー他、二〇〇〇年、vii頁。
- (14) 同、三頁。
- (15) 同、七九頁。

- (16) 同、一二七―一二八頁。
- (17) ドラッカー、一九九一年、ix頁。
- (18) Drucker, P. F., *The New Society: The Anatomy of the Industrial Order*. Harper & Row, 1950. (現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社、一九五七年、「訳者はしがき」一頁)。
- (19) 増田正勝稿「ドイツ経営経済学・経営社会学と社会的カトリシズム」(経営学史学会編『経営学をつくり上げた思想』文真堂、二〇〇四年)。
- (20) 高橋公夫、二〇〇四年、五九―六〇頁。
- (21) ドラッカー、一九九一年、八頁。
- (22) 同、五七頁。
- (23) 同、五頁。
- (24) 同上。
- (25) 同、二六三頁。
- (26) 同、七頁。
- (27) ドラッカー、二〇〇七年訳、八頁
- (28) ドラッカー、一九九一年訳、六―七頁。
- (29) 同、七―八頁。
- (30) 同、一七七頁。
- (31) 同、八頁。
- (32) 同、一九〇頁。
- (33) 同、六七―六八頁。
- (34) 同、七五頁。
- (35) 同、八一―八二頁に基づいて筆者が作成した。
- (36) 同、七八頁。

- (37) 同、七九頁。
 (38) 同上。
 (39) 同、八三頁。
 (40) 同、八四頁。
 (41) 同、一七一頁。
 (42) 同、一三七頁。
 (43) 同、一三八頁。
 (44) 同、一七二頁。
 (45) 同、一七三頁。
 (46) 同、八一頁。
 (47) 同上。
 (48) 同、八〇頁。
 (49) 同、八一頁。
 (50) 同、一二五頁。
 (51) 同、七〇頁。
 (52) 同、六九頁。
 (53) 同、七〇頁。
 (54) 同、八四頁。
 (55) 同、七〇—七一頁。
 (56) 同、一〇六頁。
 (57) 同、八一—八二頁。
 (58) 同、一二七—一二八頁。
 (59) 同、四二頁。

(60) 同上。

(61) 同、八二頁。

(62) 同、七五頁。

(63) 同上。

(64) ドラッカー、二〇一一年、一一七頁。参照の都合上同年発刊ものを掲載したが、論文の初出は同誌一九八九年一月号である。

参考文献

L・M・サラモン、H・K・アンハイヤー『台頭する非営利セクター——二カ国の規模・構成・制度・資金源の現状と展望』今田忠監訳、ダイヤモンド社、一九九六年。

Peter F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers, 1990.

P・F・ドラッカー『非営利組織の経営——原理と実践』上田惇生・田代正美訳、ダイヤモンド社、一九九一年 (Peter F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers, 1990.)。

P・F・ドラッカー『ドラッカー名著集(4) 非営利組織の経営——原理と実践』上田惇生訳、ダイヤモンド社、二〇〇七年 (Peter F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers, 1990.)。

P・F・ドラッカー編著『非営利組織の「自己評価手法」——参加型マネジメントへのワークブック』田中弥生訳、ダイヤモンド社、一九九五年。

P・F・ドラッカー、G・J・スターン編著『非営利組織の成果重視マネジメント——NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』田中弥生監訳、ダイヤモンド社、二〇〇〇年。

P・F・ドラッカー「会社はNPOに学ぶ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』三五巻・六号、ダイヤモンド社、二〇一〇年、一一六―一二〇頁。

川口清史、富沢賢治編『福祉社会と非営利・協同セクター——ヨーロッパの挑戦と日本の課題』日本経済評論社、一九九九年。

河口弘雄『NPOの実践経営学』同友会、二〇〇一年。

國島弘行「非営利組織と新しい経営理論——J・リプナック&J・スタンプスとP・ドラッカーの所説を中心として」『創価経営論集』第二五巻一・二・三合併号、二〇〇四年、四一―四八頁。

佐藤正「構造改革期と阪神・淡路大震災」今田忠編著『日本のNPO史——NPOの歴史を読む、現在・過去・未来』ぎょうせい、二〇〇六年、一九八―一九九頁。

島田恒「非営利組織のガヴァナンス——経営倫理モデルとしての特徴と価値」『日本経営倫理学会誌』第七号、二〇〇〇年、一一―一五頁。

島田恒『非営利組織研究』文真堂、二〇〇三年。

島田恒『（新版）非営利組織のマネジメント』東洋経済新報社、二〇〇九年。

田尾雅夫、吉田忠彦『非営利組織論』有斐閣、二〇〇九年。

高橋公夫「非営利組織のミッション経営——島田恒『非営利組織研究——その本質と管理』をめぐって」『龍谷大学経営学論集』第四四巻二号、二〇〇四年、五八―七四頁。

武川正吾『福祉社会（新版）——包摂の社会政策』有斐閣、二〇一一年。

田中弥生『NPO幻想と現実——それは本当に人々を幸福にしているのだろうか？』同友館、一九九九年。

田中弥生『NPO新時代——市民性創造のために』明石書店、二〇〇八年。

田中弥生『市民社会政策論——三・一一後の政府・NPO・ボランティアを考えるために』明石書店、二〇一一年。

三宅隆之「非営利組織のマーケティングについての一考察——NPOにおけるマーケティング類型化への試み」『尚美学園大学総合政策研究紀要』第七号、二〇〇四年、五三―七九頁。

三宅隆之「非営利組織（NPO）のマーケティング——私立大学のマーケティング戦略」『尚美学園大学総合政策研究紀要』第一二号、二〇〇七年、二七―四〇頁。